

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SCENARIUSZ, STRATEGIA A *FORESIGHT* (ROZWAŻANIA EPISTEMOLOGICZNO- -NORMATYWNE)

Streszczenie: Autor w ramach rozważań epistemologicznych zidentyfikował zakresy znaczeniowe podstawowych pojęć, tj. strategii, scenariusza oraz *foresight*, a następnie usystematyzował relacje pomiędzy nimi z punktu widzenia organizacji.

Słowa kluczowe: *foresight*, scenariusz, strategia.

1. Wstęp

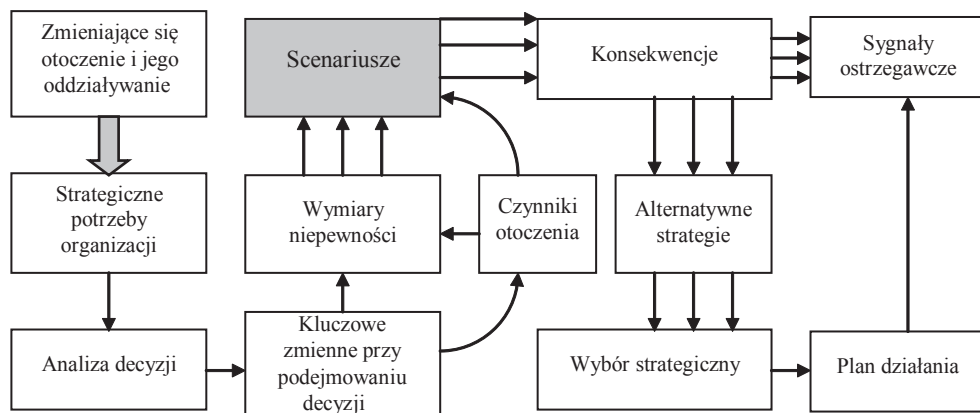
Duża dynamika zmian gospodarczych, politycznych, technologicznych itd. stawia *top management* w obliczu dużej niepewności co do przyszłej sytuacji, kierunków jej rozwoju i tempa przeobrażeń, gdy jednym z istotnych jego zadań jest zapewnienie warunków, w których organizacja będzie mogła funkcjonować. Celem rozważań jest zdiagnozowanie relacji między zakresami znaczeniowymi pojęć strategii, scenariusza oraz *foresight* z punktu widzenia organizacji.

2. Zakresy znaczeniowe podstawowych pojęć

Strategia to: określenie długofalowych celów i zadań organizacji, wybór kierunków działania oraz alokacja środków niezbędnych do realizacji tych celów [Chandler 1962, s. 13]; system pewnych wartości, za pomocą których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania, mające na celu zapewnienie mu długofalowej egzystencji [Jeżak 1990, s. 14]; ujednolicony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniem środowiska i który daje pewność, że jej podstawowe cele zostaną osiągnięte [Hampton 1986, s. 179]; długofalowe rozumienie celu istnienia organizacji oraz podejmowanie takich działań, które umożliwią jego osiągnięcie [Krupski 2005, s. 13 i nast.]; sposób działania organizacji w zmiennym otoczeniu [Moszkowicz 2005, s. 46]; przemyślana, ogólna

koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku mimo przeciwdziałania konkurencji [Obłój 1994, s. 63].

Scenariusz to m.in. „tekst literacki stanowiący podstawę dzieła”, np. filmowego, teatralnego itd., zawierający szkic fabuły utworu, ramową charakterystykę postaci i scenerii wydarzeń oraz dialogi; także wersja postępowania lub plan określający dane potrzebne do działania [*Słownik ...* 1992]; „hipotetyczne sekwencje zdarzeń opracowywane w celu wyeksponowania [...] procesów i związanych z nimi problemami decyzyjnymi”; ułatwiają zidentyfikowanie problemu i wyartykułowanie poprawnej decyzji podczas rozpatrywania problemu w związku z etapami rozwoju hipotetycznej sytuacji; pozwala to menedżerom na rozpatrzenie różnorodnych wariantów decyzyjnych w zakresie wsparcia, zmiany lub powstrzymania rozwoju sytuacji w dotychczasowym kierunku [Kahn, Wiener 1967, s. 6]; są podstawą „kształtowania wśród kadry menedżerskiej świadomości takich alternatyw, które w przyszłości mogą tworzyć środowisko decyzyjne” [Ralston, Wilson 2006, s. 16]. Scenariusz nie jest celem samym w sobie; jego powstawanie wymaga zaangażowania (przekraczającego zwykły proces planowania) zarządu (*top management*), kadry kierowniczej średniego szczebla oraz wielu innych osób – w zrozumienie zmieniającego się otoczenia i poznanie istotnych kierunków jego przeobrażeń. Skłania to m.in. „decydentów do zmiany założeń i sposobów myślenia na temat świata”, uruchamia specyficzny proces uczenia się polegający na analizie popełnionych błędów oraz identyfikacji potencjalnych błędów w przyszłości, zmniejsza poczucie niepewności oraz lukę informacyjną podczas podejmowania decyzji itd. [Wack 1985].



Rys. 1. Planowanie scenariuszowe według Stanford Research Institute

Źródło: [Ringland 2006, s. 230].

Scenariusze w ujęciu Stanford Research Institute [<http://en.wikipedia.org/SRI>] są opisami alternatywnych wersji przyszłości, pokazaniem przebiegu ich rozwoju,

odzwierciedleniem założeń decydentów i menedżerów o przyszłym środowisku biznesu (rys. 1). Systematyzując procedury tworzenia scenariuszy, wyróżniamy fazy:

- **preparacyjną**, której swoistym podsumowaniem jest powstanie zespołu opracowującego scenariusze; sukces jego funkcjonowania zależy od wsparcia ze strony menedżerów, określenia celu i zakresu działania, budżetu oraz przebiegu samego procesu;
- **identyfikacyjną**, w której działania analityczne bliższego i dalszego otoczenia oraz megatrendów je przeobrażających, historii organizacji, jej strategicznych potrzeb itd., pozwalają na wskazanie zagrożeń i szans oraz sił napędowych i zasadniczych czynników stymulujących rozwój przedsięwzięcia;
- **generowania scenariuszy** (początkowo w postaci długiej, później zaś krótkiej ich listy), w których zdiagnozowane zasadnicze zmienne wpływają na podejmowanie decyzji; określenie wymiarów oraz obszarów niepewności pozwala na zawężenie liczby rozpatrywanych scenariuszy;
- **strategiczno-decyzyjną**, w której na podstawie zawężonej listy scenariuszy analizuje się przebieg możliwego procesu decyzyjnego, sporządza rekomendacje związane z wybranymi decyzjami podejmowanymi w różnych warunkach, formułuje listę parametrów kontrolnych (tzw. sygnałów ostrzegawczych), pod kątem których będzie monitorowane otoczenie.

Foresight to: proces oparty na systematycznych próbach wglądu w przyszłość nauki, technologii, gospodarki, środowiska i społeczeństwa w celu zidentyfikowania powstających kluczowych technologii i pobudzenia obszarów strategicznych badań, które z dużym prawdopodobieństwem przyniosą istotne korzyści społeczne i ekonomiczne [Martin 1995, s. 139 i nast.]; kształtowanie przyszłości poprzez uzgodnione działanie sieci zainteresowanych grup, gdzie rozważane są różne możliwości i określane drogi rozwoju przyszłości, by móc podjąć kroki w celu przygotowania się do przewidzianej sytuacji, która pojawi się w odległym czasie [Anderson 1997, s. 665 nast.]; swoista wiązka systematycznych wysiłków patrzenia w przyszłość i dokonywania bardziej efektywnego wyboru; w tym procesie funkcjonuje założenie, że w zależności od działania (lub jego braku) w teraźniejszości – istnieje wiele wariantów przyszłości, ale tylko jeden z nich zaistnieje [Grupp, Linstone 1999, s. 85 i nast.]; otwarty i samouczący się proces/narzędzie, w ramach którego ma miejsce pełniejsze zrozumienie sił i mechanizmów kształtujących długookresową przyszłość, co wino być brane pod uwagę w kształtowaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji [Kasprzak, Pelc 2003, s. 35]; proces kreowania kultury myślenia społeczeństwa o przyszłości, w którym m.in. naukowcy, inżynierowie, jak i przedstawiciele przemysłu czy pracownicy administracji publicznej – biorą udział w wyznaczaniu strategicznych kierunków rozwoju badań i rozwoju technologii w celu przysporzenia jak największych korzyści ekonomicznych i społecznych w gospodarce. Uczestniczący w projektowaniu *foresight* ustalają priorytetowe kierunki badań, wspólnie tworząc wizję przyszłych osiągnięć. Poza celami doraźnymi (budowanie scenariuszy) *foresight* ma istotne znaczenie dla zaspokojenia zapo-

trzebowania na *know-how* naukowe, biznesowe i/lub kulturowe [www.parp.gov.pl/files/74/81/158/2007]; proces systematycznego i wszechstronnego rozpoznawania dalekosiężnych trendów rozwojowych w nauce i technologii oraz identyfikacji obszarów o kluczowym znaczeniu dla maksymalizacji korzyści społecznych i gospodarczych; cechują go systematyczność, wszechstronność, dalekosiężność (5-30 lat), spojrzenie na naukę i technologię w szerokim kontekście społecznym, co powoduje, że jest dobrą podstawą do tworzenia krajowej i regionalnej prorozwojowej polityki państwa uwzględniającej podaż osiągnięć badawczych i możliwości rynkowego popytu [Kleiber 2007, s. 2 i nast.].

3. Specyfika *foresight*

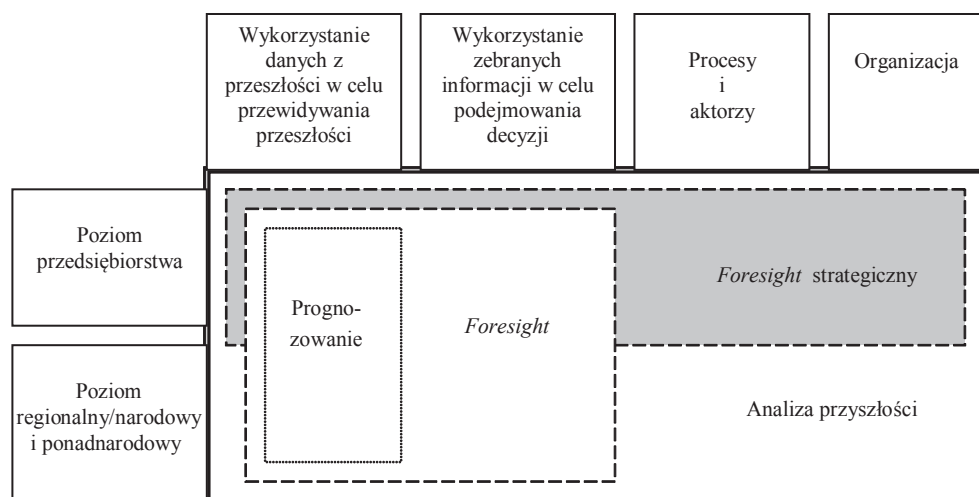
Prognozowanie (wykorzystywanie danych z przeszłości w celu przewidywania przyszłości), programowanie czy też strategiczne planowanie – tym różnią się od badań typu *foresight*, że zajmują się doraźną penetracją przyszłości w mikroskali, z akcentem położonym na szybki efekt zwrotny. *Foresight* nie jest prognozowaniem wskazującym na bardziej lub mniej prawdopodobne – zdaniem ekspertów – wizje przyszłości. Jest działaniem wspierającym podejmowanie strategicznych działań poprzez dostarczenie decydentom alternatywnych scenariuszy rozwoju, których wystąpienie zależy od wartości określonych kluczowych czynników (np. globalizacja, wprowadzenie określonych reform, poziom akceptacji społecznej itp.). Wyniki projektu *foresight* obrazują wypadkową prac wysokiej klasy ekspertów i odczuć szerokiej grupy interesariuszy, stanowią więc innej klasy dokumenty niż ekspertyzy i rządowe dokumenty strategiczne [Kuciński i in., 2009, s. 79]. Istota *foresight*, poprzez wykorzystywane metody i kolejne etapy, ciągłą weryfikację i pojawiające się nowe pomysły, kumulowanie wiedzy i poglądów, prowadzi do uzyskania ostatecznego rezultatu, będącego swoistym konsensusem wiedzy ekspertów i opinii społeczeństwa [Raport ... 2008, s. 3].

Foresight (określany w literaturze jako proces, ale i narzędzie) zajmuje się identyfikowaniem przyszłych przeobrażeń o jakościowym, ogólnym, przybliżonym (mało dokładnym) charakterze, w makroskali, obciążonych dużą niepewnością. Dla organizacji narzędzie to może dać zestaw informacji obciążonych wysokim ryzykiem niepowodzenia, szacunkowych, postulatywnych. *Foresight strategiczny* może pełnić funkcję przeglądu możliwości, informacji o nowych tendencjach rozwojowych, zestawu przyszłych kierunków rozwoju organizacji i w ten sposób posłużyć do wyłonienia priorytetów, uzgodnienia scenariuszy rozwoju, które znajdą wyraz w jego strategicznych celach. Zebrana wiedza może być pomocna w artykułowaniu strategii, ustaleniu kryteriów finansowania przyszłych działań, przewidywaniu rozwoju jutrzejszych struktur organizacyjnych, szeroko rozumianym procesie planowania, a nawet (pomocniczo) w procesie podejmowania bieżących decyzji (rys. 2).

Z przydomkiem np. narodowy – *foresight* może służyć m.in. do:

- sprecyzowania wizji rozwoju danego kraju (np. do 2020 r.),
- określenia priorytetowych kierunków badań naukowych i prac rozwojowych poprzez konsensus z głównymi interesariuszami, które w perspektywie wieloletniej wpłyną na przyspieszenie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego,
- racjonalnego wykorzystania wyników badań w praktyce oraz stworzenie dla nich preferencji w przydziale środków budżetowych,
- przedstawienia znaczenia i osiągnięć badań naukowych dla rozwoju gospodarki oraz możliwości ich absorpcji przez gospodarkę,
- zbliżenia zasad polityki naukowej danego kraju do wymagań UE,
- kształtowania polityki naukowej i innowacyjnej w kierunku gospodarki opartej na wiedzy [NPF 'Polska 2020', s. 2].

Dookreślenia, np. *kadr nowoczesnej gospodarki* [Antczak 2009] czy też *priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju danego regionu*, zarysowują inny horyzont oraz przedmiot badań.

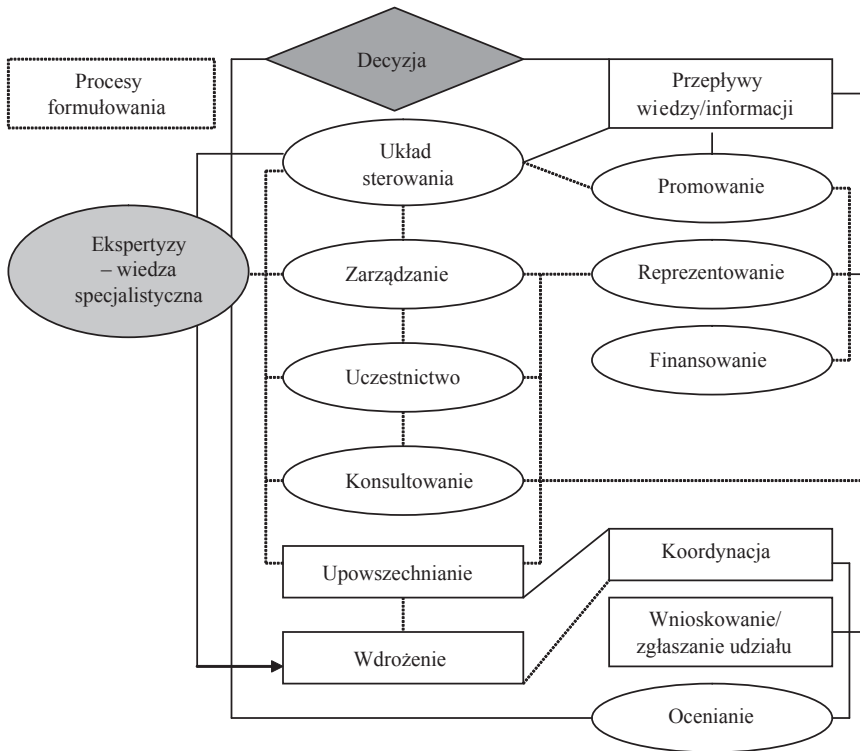


Rys. 2. Systematyzacja badań studiów nad przyszłością

Źródło: [Rohrbeck, Arnold, Heuer 2007]

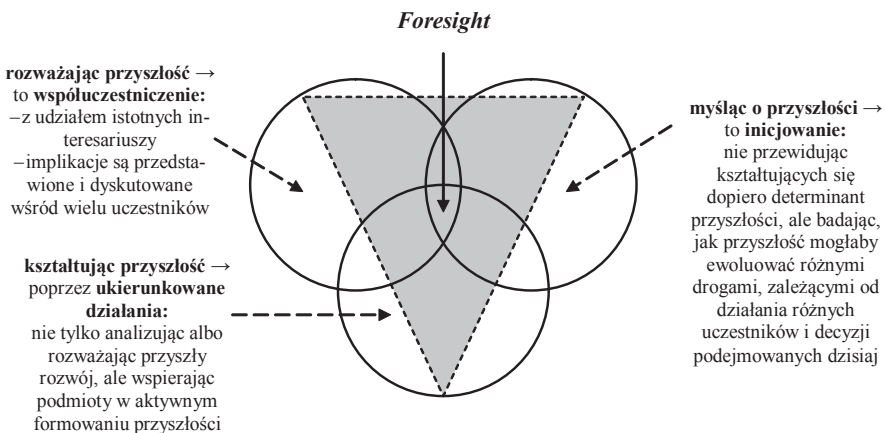
D. Stout uważa, że *foresight* opiera się na trzech zasadach [Stout 1995, s. 285-293]:

- nie jest prognozowaniem przyszłości, lecz jej swoistym tworzeniem;
- ani pojedynczy człowiek, ani pojedyncza organizacja nie wiedzą tego wszystkiego, co jest potrzebne, i nie są w stanie stworzyć przyszłości (dwa rodzaje wiedzy: *wiedzieć jak...* oraz *wiedzieć, że...* swobodnie skojarzone z nauką i technologią);
- tak powstała nowa wiedza może przynieść wiele korzyści (wiedza zamknięta lub utrzymywana w tajemnicy tych korzyści nie da).



Rys. 3. Dynamiczne materializowanie się procesu *foresight*

Źródło: [da Fonseca, Internet].



Rys. 4. Myślenie, dyskusowanie i kształtowanie przyszłości w ramach procesu *foresight*

Źródło: [Scapolo, Warnke, Internet]

Według B.R. Martina *foresight* cechuje kilka istotnych aspektów:

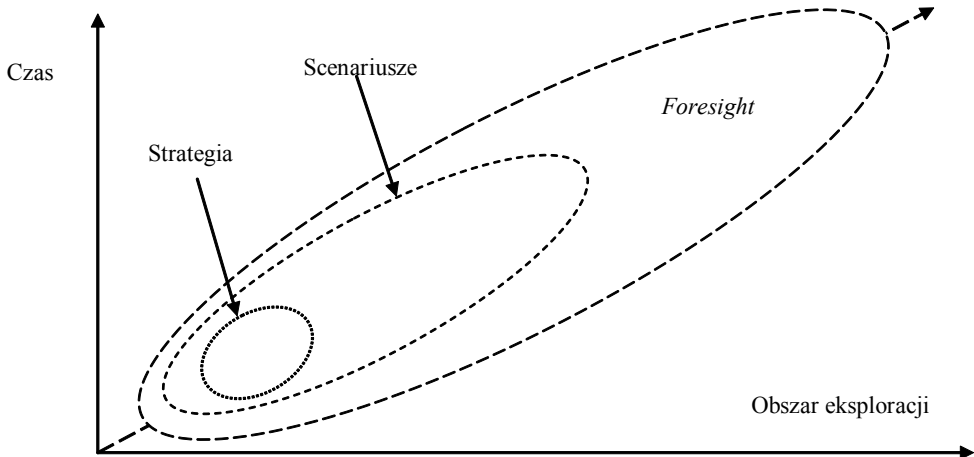
- nie jest techniką (lub zestawem technik), lecz **procesem**; jeżeli jest właściwie zaprojektowany – to zbliży kluczowych uczestników należących do różnych grup interesariuszy (np. przedstawiciele biznesu, nauki, organizacji ekologicznych i konsumenckich, administracji rządowej i samorządowej itd.), umożliwiając im przedyskutowanie zagadnień dotyczących przyszłości, jaką chcieliby stworzyć w nadchodzących dziesięcioleciach;
- próby „patrzenia w przyszłość” powinny być systematyczne;
- te starania winny być skoncentrowane na długich okresach (10 lat i więcej, np. 30);
- identyfikuje prawdopodobny gospodarczo-społeczny popyt z potencjalną naukowo-technologiczną podażą;
- centralnym punktem rozważań jest identyfikacja wyłaniających się (będących na etapie przedkonkurencyjnym) nowych (potencjalnie ogólnego zastosowania) technologii, w które inwestowanie może dać duże (społeczne, ekonomiczne, ekologiczne itd.) korzyści [Martin 2006, s. 5 i nast.].

Oddziaływanie składowych procesu *foresight* ma charakter dynamiczny i złożony (rys. 3). Subprocesy sterowania, zarządzania, budżetowania, konsultacji z interesariuszami przeplatane są pracami ekspertów; wyniki prac są oceniane, upowszechniane, koordynowane; podejmowane są próby wdrożeń. C. Sripaipan za istotne elementy *foresight* uważa: ukształtowanie struktury antycypowania; stosowanie metod interakcyjno-partycypacyjnych; uwzględnienie sieci zainteresowanych podmiotów; wypracowanie strategicznej wizji dla współcześnie podejmowanych działań/decyzji; dokonanie rachunku społecznych korzyści i strat [Sripaipan 2003]. Systematyzacja procesu myślenia, dyskusowania i kształtowania przyszłości w ramach *foresight* (rys. 4) to według F. Scapolo i Ph. Warnke: **otwartość**, by badać, jak przeszłość może rozwijać się różnymi drogami ze względu na działania i decyzje podjęte współcześnie; **udział** różnych interesariuszy, upowszechnienie wyników i dyskusje w szerokim gronie podmiotów; **działanie ukierunkowane** na popieranie podmiotów w aktywnym kształtowaniu przyszłości (a nie tylko przypatrywanie się dziejącemu się procesowi).

4. Podsumowanie i systematyzacja relacji między pojęciami

Wzrost dynamiki przeobrażeń w otoczeniu organizacji wpłynął na skrócenie czasu, w jakim rozpatrywane są strategie dla np. korporacji amerykańskich. Nadto w wielu przypadkach istotne dla organizacji zmienne pozostawały poza obszarem zainteresowania osób (ich wiedzy) je formułujących. Refleksja nad wdrażaniem wskazywała na istotne różnice pomiędzy strategiami: sformułowaną, urzeczywistnianą i zrealizowaną. Środek zaradczy w postaci np. prognozowania cechował się przenoszeniem dotychczasowych tendencji rozwojowych w przyszłość, bez uwzględnienia zmian zachodzących w otoczeniu i płynących stąd nowych wyzwań

dla organizacji. Z kolei narzędzie w postaci scenariuszy zawierało zbyt wiele potencjalnych ścieżek rozwoju, często bez wskazania wagi zmiennych (pierwszoplanowe, k -tego, n -tego poziomu oddziaływania), które je istotnie modyfikują.



Rys. 5. Systematyzacja relacji pojęć: strategia, scenariusze, *foresight*

Źródło: opracowanie własne.

Wypracowanie nowego narzędzia o charakterze procesowym, jakim jest *foresight*, zarówno ze względu na perspektywę czasową, znacznie większy obszar monitorowania i eksploracji, jak i stosowany zestaw metod, pozwolił na uzyskanie przez organizację wyraźnie lepszych wyników w badaniu przyszłych interesujących ją procesów. Standardowymi wynikami są opracowane ilościowo trendy ekonomiczne, społeczne i technologiczne oraz opisane jakościowo scenariusze, listy kluczowych technologii czy rekomendacje dla decydentów. Systematyzując (i przyjmując ich współczesne zakresy znaczeniowe) rozważane pojęcia ze względu na horyzont czasu i zakres badanego obszaru, można je uporządkować według rosnącego natężenia kryteriów: strategia – scenariusze – *foresight* (rys. 5).

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Antycypacyjność – atrybut strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Wrocław 2003.
- Anderson J., *Technology foresight for competitive advantage*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no 5.

- Antczak Z., *Strategia organizacji a jej funkcja personalna (próba systematyzacji zagadnienia)*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wydawnictwo UE, Wrocław 2009.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge (Mass.) 1962.
- da Fonseca R.S., *UNIDO Technology Foresight Programme*, www.unido.org/foresight.
- Grupp H., Linstone H.A., *National Technology Foresight Activities around the Globe Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change” 1999, no 60.
- Hampton D.R., *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1986.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Kahn H., Wiener A.J., *The Year 2000. A Framework for Speculation on The Next Thirty-Three Years*, McMillan Co., London 1967.
- Kaleta A., Moszkowicz K. (autorzy oprac.), *Plan Operacyjny Foresight. Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2006.
- Kasprzak W., Pelc K., *Strategie techniczne – prognozy*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- Kleiber M., *Narodowy Program Foresight ‘Polska 2020’*, foresight_prezentacja_1_2.pdf.
- Krupski R., *Elastyczność celów i strategii*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1992.
- Kuciński J., Gryzik A., Matusiak K.B., Guliński J., Kozieł A., Kulisiewicz T., Brzóska J., *Budowa scenariuszy foresightu kadr nowoczesnej gospodarki (cz. 2)*, [w:] *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, PARP, Warszawa 2009.
- Martin B.R., *Foresight in Science and Technology*, „Technology Analysis and Strategic Management” 1995, vol. 7 no 2 (Summer).
- Martin B.R., *Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy*, 2006, www.unido.org./user files/kaufmanC/MartinPaper.pdf.
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu przemian*, PWE, Warszawa 2005.
- Narodowy Program Foresight ‘Polska 2020’*, [pr. zb.], MNiSzW, Warszawa 2006 (Narodowy_Program_Foresight_1_1.pdf).
- Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Polska 2025. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Centrum Informacyjne Rządu, Warszawa 26.07.2000.
- Ralston B., Wilson I., *The Scenario Planning Handbook. A Practitioner’s Guide to Developing Strategies in Today’s Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason 2006.
- Raport z konsultacji społecznych*, [pr. zb.], (w ramach projektu badawczego: *Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*), Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2008.
- Raport: *Polska 2030*, www.polska2030.pl [28.06.2009].
- Ringland G., *Scenario Planning*, John Wiley, Chichester 2006.
- Rohrbeck R., Arnold H.M., Heuer J., *Strategic Foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, ISPIM-Asia Conference 2007, New Delhi, India.
- Scapolo F., Warnke Ph., *(Regional) Foresight Activities and their Impact*, Scapolo-REGSTRAT Foresight_4.pdf.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1992.
- Sripaipan Ch., *ASEAN Technology Foresight and Scan-Project Introduction*, DMChatri_7.pdf.
- Stout D., *Technology Foresight – a View from the Front*, „Business Strategy Review”, Winter 1995.

Wack P., *Scenarios: uncharted waters ahead*, „Harvard Business Review”, September/October 1985.

Strony internetowe

http://en.wikipedia.org/wiki/SRI_International.

http://www.parp.gov.pl/files/74/81/158/2007_for_tech_t1.pdf [10.07.2010].

http://www.mg.gov.pl/Analizy+i+prognozy/plik_090605.pdf [01.07.2009].

www.parp.gov.pl/files/74/81/158/2007.

SCENARIOS, STRATEGY AND FORESIGHT (EPISTEMOLOGICAL AND NORMATIVE CONSIDERATION)

Summary: Presenting the results of epistemological considerations the author identified the significant ranges of basic notions, i.e. strategy, scenario as well as foresight, and systematized the relations among them from the point of view of organization.

Key words: foresight, scenarios, strategy.